

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**



**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA - FAEDIS  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA**

**TRABAJO DE GRADO**

**“LA ALTA GERENCIA Y SU PAPEL EN LA IMPLEMENTACION DE  
SISTEMAS DE GESTION DEL RIESGO FRENTE AL LAVADO DE ACTIVOS”**

Presentado por:

**FREDY ALBERTO ALFONSO MARTINEZ**

BOGOTÁ., D.C. COLOMBIA  
Enero de 2016

# LA ALTA GERENCIA Y SU PAPEL EN LA IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE GESTION DEL RIESGO FRENTE AL LAVADO DE ACTIVOS

Fredy Alberto Alfonso Martínez, Universidad Militar Nueva Granada

## RESUMEN

*El presente trabajo de investigación pone en evidencia la importancia de la efectiva y real acción de la Alta Gerencia de las Organizaciones, frente al inminente peligro que representa el lavado de capitales ilegales que diariamente tratan de incrustarse en el sistema económico y financiero, mediante diferentes modalidades disfrazadas, afectando con su acción los diferentes sectores empresariales, por lo que se requiere de una acción inmediata y decidida por parte de los altos gerentes la implementación de los sistemas de gestión de riesgo, para cerrar el camino a este tipo de fenómenos delictivos que pueden afectar de manera drástica y negativamente los intereses de la empresa, representados en pérdidas económicas de grandes magnitudes, sanciones económicas, administrativas y penales.*

*Por lo anterior, la adopción de este sistema de gestión de riesgo comprende el diseño, aprobación e implementación de la política de prevención y control del riesgo frente al lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LA/FT), lo que permitirá el eficiente, efectivo y oportuno funcionamiento del sistema, generando las reglas de conducta y procedimientos que orientan la actuación de la empresa, sus colaboradores y socios.*

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, control, calidad, administración recursos, autocontrol, compromiso corporativo, Responsabilidad Social Empresarial.

## SENIOR MANAGEMENT AND THEIR ROLE IN THE IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEMS AGAINST MONEY LAUNDERING

### ABSTRACT

*This research highlights the importance of effective and real action of the Senior Management of Organizations, facing the imminent danger of laundering illegal capital daily try to be embedded in the economic and financial system through different modalities disguised, affecting its action the various business sectors, so it requires immediate and decisive action by senior managers implementing systems of risk management, to close the way to this type of criminal phenomena that can and drastically affect negatively the interests of the company, represented in economic losses of great magnitude, economic, administrative and criminal sanctions.*

*Therefore, the adoption of the risk management system includes the design, approval and implementation of the policy of prevention and control of risk from money laundering and terrorist financing (ML / TF),*

*enabling the efficient, timely and effective operation of the system, generating rules of conduct and procedures that guide the actions of the company, its employees and partners.*

**JEL:** H26 – H23 – K23 – M14 – M48

**KEYWORDS:** Management, control, quality, resources management, self-control, corporate commitment, Corporate Social responsibility.

## **INTRODUCCIÓN**

Durante los últimos años el gobierno nacional a través de la Superintendencia de sociedades, estableció que las diferentes empresas de los sectores productivos y económicos del país, que vienen siendo vigiladas por este organismo de control, cumplan con las normativas y los requisitos de monto de ingresos brutos iguales o superiores a 160.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes y la adopción de un sistema de auto control y gestión de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo; a riesgo propio, donde se incluyan todos los procedimientos y herramientas que sirvan para proteger la empresas, sus administradores y empleados. Así mismo implementando medidas preventivas contra los riesgos de lavado de activos, la financiación del terrorismo y el contrabando, reduciendo el riesgo de sanciones legales, evitando la complicidad, corrupción y mejoran su reputación empresarial en el mercado.

Esta investigación se basó en la situación real de las múltiples empresas de diferentes sectores de la economía que han sido cuestionadas e intervenidas por el estado por no tener estructurado y diseñado los sistemas de control que les permita evaluar y manejar adecuadamente el riesgo por parte de la organización de incurrir en eventos de lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA / FT).

Por lo que la Alta gerencia esta llamada intervenir en procura de optimizar este aspecto mediante un sistema que requerirá la adecuación de las políticas organizacionales, efectuando un lineamiento a los requerimientos gubernamentales; tanto nacionales como internacionales, considerándose este sistema como parte del macro proceso organizacional teniendo injerencia en toda la estructura organizacional. De ahí la importancia de que se le dé una visión de alta gerencia por la inclusión de diferentes áreas y estar bajo la supervisión de un gerente de proyecto o del sistema.

La economía a nivel mundial está sujeta al flagelo de la corrupción al que Colombia no ha sido ajeno, país en que altos sectores económicos públicos y privados se han visto inmersos en investigaciones de desviación de recursos y/o lavado de activos, el conflicto armado interno ha encontrado en el secuestro y la extorsión una gran fuente de financiamiento igual o mejor que el mismo narcotráfico, lo que para las organizaciones se representa en Financiación al Terrorismo, ya que prefieren hacer a cuerdos de pago por supuesta seguridad y evitar ser objeto de secuestro de funcionarios y acciones terroristas en contra de las instalaciones y equipos que se ven representadas en retardos en los cronogramas de entrega.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

Según explicó Kevin W. Knight, quien estuvo a cargo del grupo de trabajo de ISO que desarrolló este estándar, “Todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas, se enfrentan a factores internos y externos que le quitan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Este efecto de falta de certeza es el “riesgo” y es inherente a todas las actividades.”

La norma ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines, de la International Organization for Standardization (ISO) tiene como objetivo ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar el riesgo con efectividad. Esta establece una serie de principios que deben ser satisfechos para hacer una gestión eficaz del riesgo, así mismo recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de trabajo o estructura de soporte (framework) cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en el gobierno corporativo de la organización, planificación y estrategia, gestión, procesos de información, políticas, valores y cultura.

La norma ISO 31000:2009 puede ser utilizada por cualquier entidad pública, privada, organización sin fines de lucro, asociación, grupo o individuo. Además, la ISO 31000:2009 no es específica a alguna industria o sector.

Otra característica de la norma es que puede ser aplicada a lo largo de la vida de una organización, así como una variada gama de actividades, incluidas las estrategias y de decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos.

Por otro lado, la norma ISO 31000:2009 se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera sea su naturaleza, causa u origen, tanto que sus consecuencias sean positivas como negativas para la organización.

El nuevo estándar ISO provee de los principios, el marco de trabajo (framework) y un proceso destinado a gestionar cualquier tipo de riesgo en una manera transparente, sistemática y creíble dentro de cualquier alcance o contexto.

#### Principios Básicos para la Gestión de Riesgos

La norma ISO 31000:2009 establece los principios y directrices de carácter genérico sobre la gestión del riesgo.

Para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización debe tener en cuenta los siguientes principios:

- a) Crea valor
- b) Está integrada en los procesos de la organización
- c) Forma parte de la toma de decisiones
- d) Trata explícitamente la incertidumbre
- e) Es sistemática, estructurada y adecuada
- f) Está basada en la mejor información disponible
- g) Está hecha a medida
- h) Tiene en cuenta factores humanos y culturales
- i) Es transparente e inclusiva
- j) Es dinámica, iterativa y sensible al cambio
- k) Facilita la mejora continua de la organización

El enfoque está estructurado en tres elementos claves para una efectiva gestión de riesgos:

1. Los principios de gestión del riesgo.

2. La marco de trabajo (framework) para la gestión del riesgo.

3. El proceso de gestión del riesgo.

¿Qué es el lavado de activos (LA)?

El lavado de activos consiste en dar apariencia de legalidad a las ganancias provenientes de actividades ilícitas realizadas por las organizaciones criminales, las cuales buscan integrar estos recursos en el flujo de la economía legal con el propósito de ocultar su origen.

¿Qué es la financiación del terrorismo (FT)?

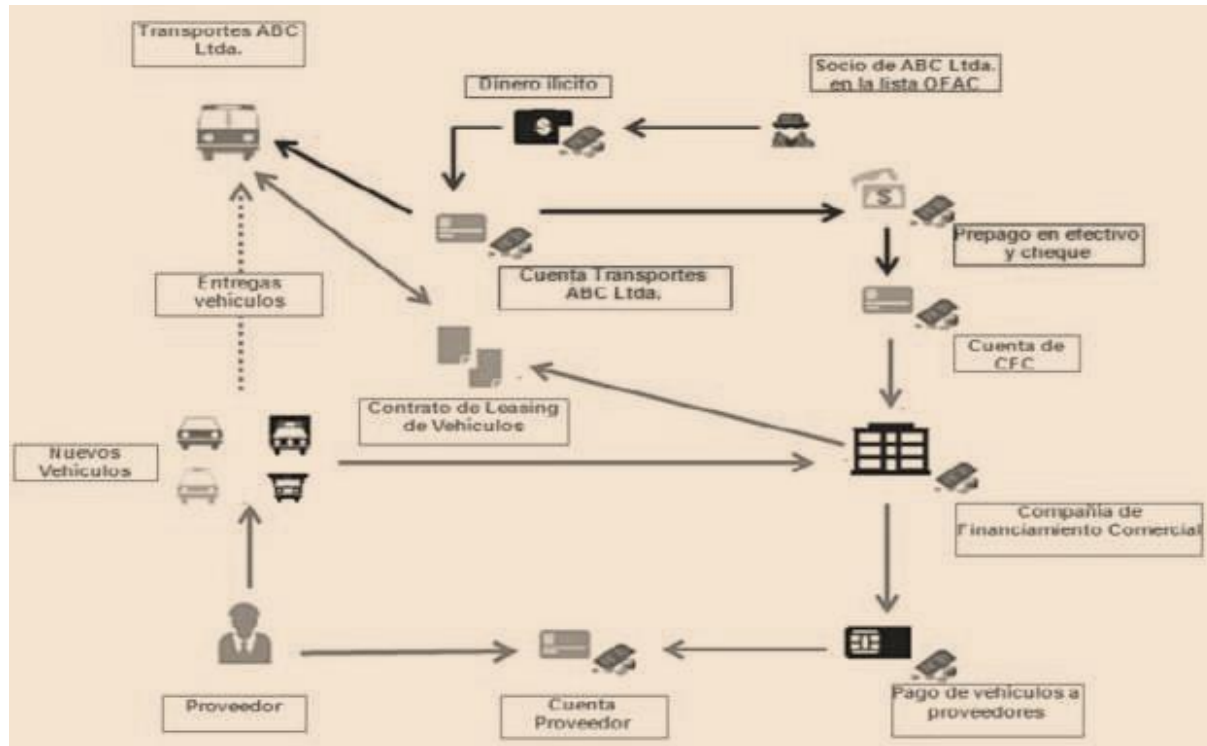
Proveer, entregar, recibir, administrar, aportar, custodiar bienes o recursos, directa o indirectamente, o realizar cualquier otro acto que promueva, apoye o financie económicamente a grupos armados al margen de la ley, grupos terroristas o la realización de actividades terroristas.

Figura 1: Proceso de lavado de activos



Fuente: Ministerio de Justicia

Figura 1: Ejemplo sector financiero: esquema prepagos parciales o totales de obligaciones de leasing con dinero de origen ilícito.



Fuente : GAFISUD – EDMONT – may 2012

El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) es un organismo inter-gubernamental cuyo propósito es el desarrollo y la promoción de políticas, en los niveles nacional e internacional, para combatir el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo.

El GAFI desde su creación, se ha encargado de establecer los estándares internacionales en materia de Lavado de Activos y, años después, también de la Financiación del Terrorismo. Dichos estándares se materializan a través de las llamadas Recomendaciones del GAFI. Las primeras fueron redactadas en el año 1990 para prevenir, principalmente, el lavado de activos proveniente del tráfico ilícito de drogas. Se las llamó las “40 Recomendaciones”. En 1996 fueron modificadas para reflejar la evolución del lavado de activos y sus técnicas, y para ampliar el espectro de los delitos asociados. En octubre de 2001, luego del atentado a las Torres Gemelas en EEUU, el GAFI expandió su objetivo en contra del financiamiento de actos y organizaciones terroristas y crea las “VIII Recomendaciones Especiales” para la prevención del financiamiento del terrorismo. En 2003 las “40 Recomendaciones” fueron revisadas por segunda vez. En 2008 se incorporó la Recomendación Especial IX, vinculada a los estándares contra la financiación del terrorismo. Recientemente, en febrero de 2012, las “40 Recomendaciones” y las “IX Recomendaciones Especiales” fueron unificadas en un sólo texto, abarcando el lavado de activos, la financiación del terrorismo, así como también la financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva.

## DATOS Y METODOLOGÍA

Para la elaboración de un Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, se sugiere tomar en consideración las siguientes disposiciones y estándares internacionales tal y como se encuentra plasmado en el modelo de Gestión del riesgo de LA/FT para el sector real emitida por la oficina de Negocios responsables y Seguros (NRS) de la cámara de comercio de Bogotá:

- Guía de evaluación del riesgo para combatir el lavado de activos y la financiación del terrorismo. Guidance on the risk-based approach to combatting money laundering and terrorist financing (GAFI).
- Recomendaciones internacionales: Naciones Unidas, GAFI, GAFIC, GAFISUD y Comité de Basilea.
- Estándar de Australia y Nueva Zelanda sobre administración de riesgos: AS/NZS 4360 - Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009.
- Marco integrado de administración de riesgos corporativos. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Las normas locales sobre prevención y control de LA/FT.
- Las instrucciones impartidas por las autoridades de regulación y supervisión.

En la página web del programa NRS ([www.negociosresponsablesysegueros.org](http://www.negociosresponsablesysegueros.org)) se encuentran las regulaciones internacionales sobre prevención del LA/FT y administración de riesgos.

Un administrador de riesgos de LA/FT debe conocer en detalle las regulaciones allí contenidas y, por ello, para el diseño y adopción del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT se debe, en primer lugar, conocer en detalle las normas mencionadas; por tanto, se sugiere el análisis de los documentos mencionados.

La estructura que se le ha dado a la presente guía busca respetar el estándar internacional de administración de riesgos, adecuándolo a la naturaleza especial del riesgo de LA/FT

La metodología que se desarrolla cumpliendo las etapas así:

### **a. DIAGNOSTICO.**

Esta etapa tiene como principal objetivo, comprometer a los dueños y directivos del negocio, conocer el contexto de la entidad, elaborar el diagnóstico del riesgo de LA/FT y definir las metodologías, técnicas, herramientas y fuentes de información para el diseño y adopción del Sistema.

Determinar el contexto externo e interno en el que se desenvuelve la empresa. SU NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA

DETERMINAR FACTORES DE RIESGO asociados al LA/FT, La exposición a los factores de riesgo o fuentes de peligro depende del contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos que decidan los socios y los administradores de la empresa

Actividades, como comprar bienes o servicios, vender productos, pagar facturas, contratar, liquidar, importar, exportar, negociar o administrar mercancías o suministros, bienes o servicios, deudas o activos, infraestructura o personal, entre otros. Es decir, implica desarrollar diversas actividades económicas

Los “factores de riesgo de LA/FT” para cada empresa son diferentes y deben determinarse en la etapa del diagnóstico; la lista que se presenta es sólo un ejemplo.

#### Las contrapartes

Los clientes internos y externos: las personas con las cuales la empresa tiene algún tipo de relación legal o contractual en desarrollo de su objeto social principal o conexo, es decir, las siguientes:

- a) Los accionistas o socios.
- b) Los administradores.
- c) Los empleados.
- d) Los clientes.
- e) Las personas naturales o jurídicas con las cuales se realizan operaciones de tesorería.
- f) Las instituciones en las que se apoya la entidad para realizar operaciones en el mercado de valores. g) Los proveedores de bienes o servicios.

#### Los productos

Los productos son las operaciones realizadas por la empresa en desarrollo de su objeto social y que en efecto está ofreciendo a sus clientes.

#### Los canales de distribución

Los canales que utiliza la empresa para la distribución de sus productos pueden ser internos y externos.

#### Las áreas geográficas o jurisdicciones

Las áreas geográficas son las regiones o países en los que opera la empresa o en donde se encuentra el cliente o contraparte. Los productos, los canales de distribución y las áreas geográficas, son calificados como “factores de riesgo” de LA/FT; sin embargo, pueden ser tratados como “criterios” para la valoración del riesgo de LA/FT de las respectivas “contrapartes”.

Lo anterior debe ser analizado por cada dependencia de acuerdo a sus funciones y procedimientos desarrollados, considerando la relación que se pueda presentar en cada una de las siguientes líneas.

- Servicios y productos: qué productos o servicios ofrece la empresa, qué nuevos productos o servicios ofrecerá en el futuro, las condiciones en las cuales los ofrece y las perspectivas respecto a éstos.
- Clientes: cuál es el nicho de mercado de la empresa, cuáles son los clientes actuales y potenciales y el perfil de ellos. • Canales de distribución: precisar cuáles son los canales de distribución internos y externos, las perspectivas de nuevos canales de distribución, cuál es su operatividad y la clase de vínculo jurídico con la entidad.



- Áreas geográficas: en qué áreas geográficas locales o internacionales la entidad presta sus servicios o vende sus productos y las perspectivas de expansión.

## **b. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

Esta etapa o paso tiene como principal objetivo identificar los riesgos de LA/FT inherentes al desarrollo de la actividad de la empresa. En la cual se identifican los eventos de riesgo de LA/FT, a los cuales está expuesta la empresa en cada uno de los factores de riesgo. Se debe enumerar los eventos que generen algún tipo de riesgos, es determinar los eventos de riesgo en torno a cada criterio definido para cada factor.

¿Qué puede suceder?

Se puede elaborar una lista de los posibles eventos de riesgo; es decir, los incidentes o acontecimientos, derivados de una fuente interna o externa, que puede ser generador de un riesgo asociado al LA/FT. Los eventos de riesgo son luego considerados en mayor detalle para identificar lo que puede suceder.

Dicha lista permite definir qué puede suceder, si tales eventos se presentan. La lista de eventos de riesgo se debe basar en el análisis interno (experiencia de la industria y de la empresa), utilizando el análisis de tipologías y señales de alerta derivadas de análisis de expertos, documentos expedidos por las unidades de análisis financiero, y documentos y recomendaciones internacionales, sobre prevención de LA/FT.

¿Cómo y por qué puede suceder el evento riesgo?

Habiendo identificado una lista de eventos, se deben considerar las causas posibles.

Identificar causas implica identificar las circunstancias que podrían materializar el riesgo.

Por tanto, se expresan los riesgos en términos de consecuencia, considerando las causas que pueden generarlo.

Se entiende por causa que origina el riesgo, los motivos por los cuales los factores de riesgos (o agentes generadores) pueden materializar el riesgo. Las causas también forman parte de las matrices de riesgo. La identificación de los eventos de riesgo se hará para cada uno de los factores de riesgo de LA/FT que se hayan definido en la etapa del diagnóstico. Para estos efectos se sugiere aplicar a cada uno de los factores de riesgo que se hayan definido en la etapa del diagnóstico, las matrices de riesgo que adopte la empresa.

Para clasificar el grado de riesgo de LA/FT de los eventos de riesgos de cada uno de los factores de riesgo, se recomienda utilizar las siguientes clasificaciones:

- a) Alto riesgo;
- b) Medio riesgo, y
- c) Bajo riesgo.

### **c. MEDICIÓN O EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS**

El análisis de riesgos de LA/FT involucra medir la probabilidad o posibilidad de ocurrencia del riesgo inherente de LA/FT de cada uno de los eventos de riesgo en cada una de las matrices de riesgos diseñadas para cada factor de riesgo, así como el impacto en caso de materializarse mediante los riesgos asociados. Las consecuencias y probabilidades se combinan para producir el nivel de riesgo.

Procedimientos para la medición del riesgo de LA/FT

1. En esta etapa, se busca clasificar los riesgos e identificar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.
2. Los riesgos inherentes son evaluados de acuerdo con la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia, según las medidas cualitativas de probabilidad e impacto descritas en el punto anterior.
3. Se priorizan los riesgos generando una clasificación bajo los criterios de la cualificación que permita la administración de los niveles de riesgos, de forma tal que éstos lleguen al nivel considerado como aceptable por la empresa.
4. Para estos efectos, cada uno de los eventos de riesgo que resulten con una calificación de alto o medio riesgo, debe ser objeto de los procedimientos y controles para la administración o mitigación del riesgo (plan de tratamiento).
5. Según lo anterior, se debe generar, para cada factor de riesgo y con base en eventos de riesgo, la respectiva matriz de riesgo.

#### **Probabilidad**

La probabilidad de ocurrencia se refiere a la probabilidad de que las fuentes potenciales de riesgo lleguen realmente a materializarse.

Para los anteriores efectos, la entidad puede utilizar las siguientes categorías:

- Muy probable
- Posible
- Raro

Para determinar la probabilidad, la empresa puede considerar la siguiente información:

- Experiencia de la industria.
- Experiencia de la empresa.
- Opinión de expertos.
- Experiencia del oficial de cumplimiento y de los asesores.
- Historial de eventos anteriores.
- Información publicada.

La empresa podría utilizar las siguientes medidas cualitativas de probabilidad:

Tabla 1: Medidas cualitativas de probabilidad

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
A	Muy probable	Alta probabilidad de ocurrencia
B	Posible	Media probabilidad de ocurrencia
C	Raro	Baja probabilidad de ocurrencia

Fuente: Propia

## El impacto

Se refiere a los efectos o daños sobre la empresa. Para medir el impacto, la empresa puede utilizar las siguientes categorías:

- Alto
- Medio
- Bajo

El impacto se determina con base en el nivel de pérdida o daño que podría resultar en el caso de materializarse el riesgo y su consecuencia en los objetivos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT y en los riesgos asociados (legal y reputacional).

La empresa puede utilizar las siguientes medidas cualitativas de impacto:

Tabla 2: Medidas cualitativas de consecuencia o impacto

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Bajo	Baja pérdida o daño. Puede ser susceptible de una amonestación o sanción moderada del supervisor (si lo hubiere), de índole pecuniario. No causa indemnización de perjuicios. No causa pérdida de clientes o disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. No produce efecto contagio
2	Medio	Pérdida o daño medio. Puede ser susceptible de una sanción más estricta del supervisor (si lo hubiere), de índole pecuniario. Poca o media probabilidad de procesos penales. Baja o media probabilidad de indemnización de perjuicios. Poca o media probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. Puede producir efecto contagio entre empresas o entidades relacionadas.
3	Alto	Alta pérdida o daño. Puede ser susceptible de cuantiosas multas del supervisor (si lo hubiere) y estrictas sanciones de suspensión, inhabilitación o remoción de administradores, oficial de cumplimiento y otros funcionarios.  Alta probabilidad de procesos penales. Alta probabilidad de pérdida de clientes, disminución de ingresos por desprestigio, mala imagen o publicidad negativa. Puede colocar en peligro la solvencia de la entidad. Puede producir efecto contagio en todo el sector en el que opere.

Fuente: NRS (2012)

#### **d. ADOPCIÓN DE CONTROLES (Medidas preventivas)**

Esta etapa tiene como principales objetivos los siguientes:

1. Tomar las medidas conducentes a controlar los riesgos.
2. Detectar operaciones inusuales.

En esta etapa, la empresa podrá determinar y adoptar los controles o medidas conducentes a controlar el riesgo inherente.

Para estos efectos, se definen las metodologías para determinar los controles y su aplicación, y se definen los procedimientos para la detección de operaciones inusuales y sospechosas de los riesgos de LA/FT

Los controles del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, se calificarán de acuerdo con los tipos y formas de control frente al estado de su implementación.

#### **Tipos de controles**

Los tipos de control que se sugiere aplicar en el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, son los siguientes:

**Control preventivo:** se aplica sobre la causa del riesgo y su agente generador, con el fin de disminuir la posibilidad de ocurrencia.

Es el control que por excelencia debe aplicarse para prevenir el riesgo de LA/FT. Permite prevenir y resolver los problemas.

Exige de los gestores de riesgo la autoevaluación y el autocontrol.

**Control detectivo:** es una alarma que se acciona frente a una situación anormal, como, por ejemplo, las señales de alerta.

#### **Herramienta de control**

Las herramientas de control los mecanismos que el funcionario implementa para mantener un control permanente en el desarrollo del proceso los cuales pueden generar de las siguientes maneras:

Controles manuales: son las acciones que realizan las personas responsables de un proceso o actividad.

Controles automáticos: son procedimientos aplicados desde un computador en un software de soporte; diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin que tenga que intervenir el hombre en el proceso.

## **Implementación de control**

Los controles se clasifican en cuanto a su implementación de la siguiente forma:

**Implementado:** el control requerido existe y funciona de manera adecuada.

**En desarrollo:** el control existe, pero aún no surte los efectos requeridos.

**No existe:** el control no se ha diseñado.

## **Valoración de control**

La valoración final resultante del análisis de la efectividad y el estado de Implementación de los controles en la empresa, será la siguiente:

**Fuerte:** los controles son adecuados y operan correctamente.

**Moderado:** existen debilidades con respecto a su diseño o implementación y se requieren modificaciones – oportunidades de mejoramiento.

**Débil:** los controles no son de nivel aceptable.

## **Opciones de tratamiento – Determinación de controles**

Las opciones de tratamiento de los riesgos de LA/FT, pueden ser las siguientes:

1. **Evitar el riesgo:** la empresa decidirá evitar el riesgo y no realizar la actividad que probablemente generaría el riesgo, si su tratamiento no es efectivo para llegar al nivel de “riesgo aceptable” por la empresa, es decir, el riesgo bajo, o la implantación de los controles resulta muy costosa.

La respuesta para evitar el riesgo sugiere que la empresa no identificó ninguna opción de respuestas que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel de “riesgo aceptable” (riesgo bajo).

2. **Reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos o reducir las consecuencias:** la empresa adoptará políticas, procedimientos, actividades o medidas (controles) tendientes a reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo o minimizar la severidad de su impacto, para aquellos riesgos detectados que no se encuentren dentro del nivel de riesgo aceptable.

La respuesta para reducir o compartir el riesgo, disminuye el riesgo residual a un nivel de tolerancia del riesgo deseado.

Dada la naturaleza del impacto de los riesgos asociados al LA/FT, en la gran mayoría de ellos no es mucho lo que se puede hacer para reducir o controlar las consecuencias; por ello, la prioridad en el tratamiento de los riesgos de LA/FT, es trabajar en las acciones para controlar la probabilidad.

Sin embargo, en aquellos casos en los que sea posible adoptar acciones tendientes a reducir o controlar las consecuencias o el impacto, la empresa debe adoptar las acciones pertinentes.

3. **Aceptar los riesgos:** la empresa sólo aceptará riesgos asociados al riesgo de LA/FT que tengan un nivel bajo o “riesgo aceptable”.

La aceptación de un riesgo de LA/FT, sugiere que el riesgo inherente ya está dentro de las tolerancias del riesgo, o que después de tratado, el riesgo residual de LA/FT se encuentra dentro de un nivel bajo o “riesgo aceptable”.

La empresa aceptará los riesgos inherentes bajos (es decir, aceptables) y los monitoreará, con el fin de confirmar que se mantienen dentro de dicho límite. Esta actividad forma parte de la etapa de seguimiento.

Para otros riesgos inherentes que no sean aceptables (riesgo bajo), la empresa desarrollará e implementará un plan de administración específico para el diseño y adopción de un control que los lleve a un riesgo residual aceptable.

4. **Transferir los riesgos:** transferir un riesgo implica que otra parte soporte o comparta el riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglos de seguros y estructuras organizacionales, tales como sociedades y joint ventures.

Por la propia naturaleza del riesgo de LA/FT, no es posible legalmente transferir estos riesgos a terceros.

### **Definir los procedimientos para la aplicación de los controles**

Estos procedimientos se desarrollarán a medida de la creación e implementación de la herramienta de control.

En cada uno de los procesos de las contrapartes en que haya factores de riesgo de LA/FT, se deben definir los procedimientos para la prevención del LA/FT.

Al aplicar los controles sobre cada proceso, se aplican los “controles” a cada contraparte.

Así mismo, en cada uno de los procesos se deben describir los “controles detectivos” para la detección de operaciones inusuales y sospechosas.

En los procesos se deben describir los procedimientos y se definen controles para:

1. La segmentación de las contrapartes por niveles de riesgo (al momento de su vinculación).
2. Procedimientos para el control y seguimiento de las operaciones de las contrapartes.
3. El seguimiento y control de operaciones y detección de operaciones inusuales.

Todo ello se hace sobre las actividades de los procesos, por intermedio de los respectivos canales y que utiliza cada contraparte en las respectivas áreas geográficas.

Los controles se definen y se aplican a las contrapartes, pero en cada una de las actividades o etapas de cada proceso.

## **Diseñar y aplicar un plan de tratamiento de los riesgos de LA/FT**

Estos procedimientos se desarrollaran a medida de la creación e implementación de la herramienta de control.

El tratamiento de los riesgos inherentes se lleva a cabo mediante la adopción de controles. Para estos efectos, la empresa debe diseñar y ejecutar un plan de tratamiento en la respectiva matriz de riesgo.

En los planes de tratamiento se debe documentar:

1. Descripción de la acción a ejecutar: definición y características del tratamiento.
2. Prioridad de la acción o tratamiento: alta, media o baja.
3. Quién tiene la responsabilidad por la implementación del plan.
4. Qué recursos se van a utilizar.
5. Responsable del monitoreo.
6. Fecha del monitoreo.
7. Asignación de presupuesto.
8. Calendario de implementación.
9. Detalles del mecanismo y frecuencia de la revisión de cumplimiento del plan.

### **e. DIVULGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN (Capacitación y consulta)**

Esta etapa tiene como principales objetivos los siguientes:

1. Proveer un sistema de documentos y registros de las etapas y elementos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, que garantice la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información en él contenida.
2. Proveer un sistema efectivo, eficiente y oportuno de reportes tanto internos como externos, que garantice el funcionamiento de sus procedimientos y los requerimientos de las autoridades competentes.
3. Establecer un programa de capacitación sobre el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, que cree conciencia e informe sobre las obligaciones y responsabilidades que se derivan del Sistema para los empleados de la entidad y dar herramientas eficaces para su cumplimiento.
4. Establecer un programa de divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT con los interesados externos.

### **Proveer un sistema de documentos y registros de las etapas y elementos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

Se debe definir quiénes serán los responsables de la documentación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, dando cumplimiento a los principios de integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información.

La documentación relacionada con el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT debe tener un respaldo físico, que cuente con los requisitos de seguridad apropiados, permitiéndose su consulta sólo por quienes

están autorizados a ello y debe contar con los criterios y proceso de manejo, guarda y conservación de la información.

La documentación relacionada con el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT debe comprender:

- 1 El análisis de contexto interno y externo. Diagnóstico de riesgo de LA/FT.
- 2 El manual, con sus respectivos anexos que contienen los procedimientos para la identificación, medición y control de los distintos factores de riesgo de LA/FT.
- 3 Los documentos que soportan el diseño, desarrollo e implementación de las metodologías del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- 4 Los documentos y registros que evidencien la operación efectiva del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, los cuales incluyen, entre otros, la documentación e información de las contrapartes y la documentación relacionada con operaciones inusuales y reporte de operaciones sospechosas.
- 5 Los informes del directorio, del gerente, del oficial de cumplimiento, de la auditoría, de la auditoría externa (revisoría fiscal) y de los órganos de control.
- 6 Los documentos que soportan la evolución de los controles.
- 7 Los documentos mediante los cuales las autoridades requieren información y sus respuestas.
- 8 Los soportes de los análisis de operaciones inusuales y sospechosas.
- 9 Los procesos disciplinarios adelantados por eventuales incumplimientos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- 10 Los planes y programas de capacitación y de divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT. XI. Los reportes internos y externos del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.
- 11 XII. Toda la documentación adicional que soporte de alguna forma al Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

### **Definir procedimientos para la realización de reportes internos y externos**

Reportes incluidos en el sistema de divulgación de la información Los reportes incluidos en el sistema de divulgación de la información serán los siguientes:

#### **Reportes internos**

- a. Transacciones inusuales.
- b. Operaciones sospechosas.
- c. Reportes en la etapa de seguimiento o monitoreo.

#### **Reportes externos**

- a. Reporte de operaciones sospechosas (ROS).
- b. Reporte de transacciones en efectivo, el cual se compone: i) de reporte de transacciones individuales en efectivo, y ii) de reporte de transacciones múltiples en efectivo.
- c. Otros reportes exigidos por las autoridades competentes.



## **Diseño y ejecución del programa de capacitación y del plan de divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT**

### **Programa de capacitación**

El principal instrumento de comunicación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT al interior de la entidad, es el plan de capacitación, el cual se sugiere que cumpla con las siguientes condiciones:

1. Tener una periodicidad anual.
2. Ser impartido en los procesos de inducción de los nuevos empleados y a los terceros (no empleados de la empresa) que desarrollen actividades en su nombre.
3. Ser constantemente revisados y actualizados.
4. Contar con mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos con el fin de determinar la eficacia de dichos programas y el alcance de los objetivos propuestos.
5. Señalar el alcance de los programas, los medios que se emplearán para ejecutarlos y los procedimientos que se adelantarán para evaluarlos. Los programas deben constar por escrito.

### **Plan de comunicación y divulgación con los interesados externos**

Se debe desarrollar un plan de comunicación y divulgación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT con los interesados externos, especialmente con las autoridades, los clientes, proveedores y otras contrapartes que hayan sido calificadas como “interesados externos”, al elaborar la etapa del diagnóstico - contexto.

### **Divulgación de los controles para mitigar el riesgo de LA/FT**

Se deben divulgar las políticas y los procedimientos por medio de la entrega del documento que contenga los controles en los procesos de inducción. De este hecho se debe dejar constancia que permita evidenciar que los funcionarios lo han leído y entendido y se comprometen a su cumplimiento.

### **Definir procedimientos para la imposición de sanciones ante el incumplimiento de la aplicación de controles**

La empresa debe exigir a sus empleados aplicar las medidas preventivas sobre el LA/FT que impidan que pueda ser utilizada con ese propósito.

Para evitar que la empresa sea utilizada por la delincuencia organizada en el lavado de activos y la financiación del terrorismo, todos los empleados deben asumir el compromiso de aplicar, en desarrollo de sus funciones, los procedimientos tendientes a evitar que la empresa sea utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.

Para el efecto, las políticas y procedimientos deben ser conocidos y aplicados por todos los empleados de la empresa, sin excepción alguna. Debe quedar constancia escrita del conocimiento por parte de los empleados del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

En caso de incumplimiento del Código de Conducta y de las normas y procedimientos contemplados en el Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, y dependiendo de su gravedad, la entidad deberá aplicar las sanciones disciplinarias internas a que haya lugar.

#### **f. SEGUIMIENTO O MONITOREO**

Esta etapa tiene como principal objetivo hacer seguimiento del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

Y debe permitir a la empresa:

1. Hacer seguimiento general al Sistema.
2. Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en las etapas del Sistema.
3. Asegurar que los controles sean comprensivos de todos los riesgos y que estén funcionando en forma oportuna y efectiva.

Una de las etapas más importantes en todo sistema de administración de riesgos, es el monitoreo o seguimiento de éste.

La etapa de monitoreo en el esquema de administración de riesgos tiene como propósito monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación.

Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreados, para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos, dado que pocos riesgos permanecen estáticos.

Los factores y eventos de riesgo que pueden afectar la probabilidad y las consecuencias de un resultado, pueden cambiar como lo pueden hacer los factores que afectan la aptitud o el costo de las opciones de tratamiento. Por tanto, resulta necesario repetir con regularidad el ciclo de gestión de riesgo.

#### **Definir procedimientos para la imposición de sanciones ante el incumplimiento de la aplicación de controles**

La principal herramienta del monitoreo o seguimiento, es la autoevaluación de riesgos y controles, con el fin de establecer un enfoque que examine y evalúe la efectividad del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT.

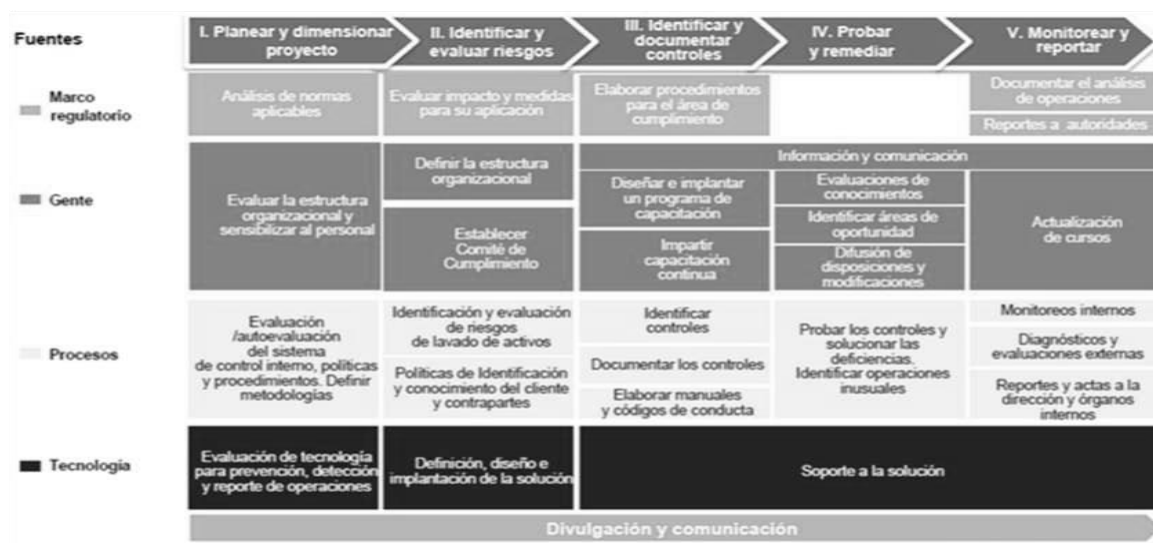
Cada uno de los gestores de riesgo deberá hacer el seguimiento del riesgo de cada uno de los procesos.

Estos procedimientos de autoevaluación (monitoreo) permitirán verificar que los controles sean comprensivos de todos los riesgos y que éstos estén funcionando en forma oportuna y eficiente.

Los procedimientos de autoevaluación (monitoreo) que deben aplicar los gestores de riesgo, también deben asegurar que los “controles detectivos” (es decir, controles para detectar operaciones inusuales) sean y continúen siendo adecuados y suficientes.

Una vez concluida la implementación del Sistema de Gestión del Riesgo de LA/FT, los gestores de riesgo deben realizar una labor de revisión y evaluación del mismo para verificar la pertinencia y suficiencia del proceso de administración de riesgos de LA/FT y de los controles implementados y corregir las posibles deficiencias detectadas.

Figura 2: Pasos para implementar un programa de gestión del riesgo LA/FT



Fuente: Deltoide 2014

## RESULTADOS

El trabajo busca mediante la orientación del proceso de implementación sistemático del modelo antes mencionado dándole solución al siguiente problema de investigación.

### Definición del problema

**Agente administrativo:** Cada uno de los miembros de la empresa en cabeza del representante legal, jefes de dependencias, jefes de procesos, directivos y empleados.

**Agentes del mercado:** contrapartes con las cuales se tenga algún tipo de vínculo comercial, entes de control (contraloría, fiscalía, etc...).

Teniendo en cuenta estas variables se formula la siguiente pregunta:

¿Qué beneficios trae para las Organizaciones o empresas implementar el sistema de gestión de riesgos de LA/FT?

Así las cosas, se formulan las siguientes hipótesis investigativas en aras de confirmar o denegar la investigación planteada

**Hipótesis 1: Mejorar** los procesos de control interno garantizan el cumplimiento de la normatividad vigente para el control del riesgo de LA/FT dentro de la organización.

**Hipótesis 2:** Se requiere la creación e implementación de un sistema de control que identifica los aspectos actuales y las herramientas existentes para generar un mecanismo de control eficiente que identifique, evalúe y cuantifique el riesgo de LA/FT en cada uno de los procesos desarrollados por la empresa.

Al analizar estas hipótesis respecto a la metodología desarrollada para la implementación de la implementación del sistema nos permite tener una herramienta idónea y eficiente para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente y generar las herramientas de acuerdo a cada uno de los procesos desarrolladas por la empresa desde el punto de vista del riesgo del lavado de activos y financiación del terrorismo, generando una protección y seguridad a cada funcionario y a la empresa misma de verse sujeto a sanciones e investigación.

De lo anterior podemos concluir que desde el punto de vista gerencia es necesario transversalizar los procesos existentes con las nuevas políticas gubernamentales, por ende es más efectivo desde el punto de vista estratégico el enfocarse en la hipótesis 2, de esta manera incrementar la competitiva de nuestra empresa garantizando un adecuado desempeño ante los entes de control y las contra partes

## CONCLUSIONES

Es significativo concebir el direccionamiento estratégico de la organización, su tamaño, procesos, negocios, productos, mercado, clientes, proveedores, entre otros elementos, para dimensionar y diseñar un sistema de autocontrol y gestión del riesgo de LA/FT ajustado a las necesidades de la Organización.

Depende de cada uno de los miembros de la empresa en especial de la Alta gerencia y sus directivos la conveniente implementación del sistema a fin de que el mismo sea realmente eficiente y productivo.

Es importante para la Gerencia el mantener un control permanente del sistema, monitorearse en forma permanente para ajustarlo a la medida de los cambios que estén generando tanto en el entorno como al interior de la organización, así mismo la regulación aplicable y responder de manera adecuada a los nuevos mecanismos y tipologías que diseñan los delincuentes.

Es también entender que estar ajeno al riesgo de LA/FT es imposible e inesperado; sin embargo, las organizaciones en cabeza de la alta gerencia deben demostrar la debida atención, diligencia en su prevención y detección, mediante acciones previamente diseñadas y estructuras para contrarrestarla.

El juicioso diseño estructurado de un buen sistema de autocontrol y gestión del riesgo de LA/FT aporta a la prevención de este tipo de delito, beneficia la estabilidad y sostenibilidad de la organización en sus diferentes actividades económicas, haciéndolas más seguras y confiables para los inversionistas, generando un entorno atractivo y de competencia económica legítima

## REFERENCIAS

Guía de evaluación del riesgo para combatir el lavado de activos y la financiación del terrorismo.  
Guidance on the risk-based approach to combatting money laundering and terrorist financing (GAFI).

REPORTE DE OPERACIONES SOSPECHOSAS - Unidad De Información Y Análisis Financiero UIAF  
– 2014

El Nuevo Estándar ISO para la Gestión del Riesgo - Mauricio Castro G.

INFORME DE GESTIÓN UIAF vigencia 2013

Modelo de gestión del Riesgo de LA/FT para el sector real.

<http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/prevencion-riesgo-lavado-deactivos/modelo-de-gestion-del-riesgo-de-la-ft/Paginas/default.aspx>

Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000:2009. - Estándar de Australia y Nueva Zelanda sobre administración de riesgos: AS/NZS 4360 -

Marco integrado de administración de riesgos corporativos. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Marimon Viadiu F., Casadesús Fa M., Heras Saizarbitoria I.: “Análisis y un modelo de la difusión internacional de las normas ISO 9000 e ISO 14000”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, nº 14, 2005

Modelo de Gestión del Riesgo de LA/FT para el sector real - Guía para la adopción de un Sistema de Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo en el sector real – NRS – Cámara de comercio Bogotá.

<http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-ycontrol/prevencion-riesgo-lavado-de-activos/modelo-de-gestion-del-riesgo-de-la-ft/Documents/MODELO%20NEGOCIOS%20RESPONSABLES%20Y%20SEGUROS.pdf>

<http://www.uif.gov.ar/uif/index.php/es/gafi>

INFORME SOBRE TIPOLOGIAS GAFISUD – GAFI “Tecnicas complejas de lavado de dinero”  
GAFISUD diciembre 2006

Norma Técnica Colombiana Ntc-Iso 31000 “Gestión Del Riesgo. Principios Y Directrices” – Icontec 2011-02-16

A B C Del Sistema de Gestión de Calidad Para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad del Ejército Nacional 2013 EJÉRCITO NACIONAL Dirección De Planeación.

ORIENTACION ADMINISTRACION DE RIESGOS, EJÉRCITO NACIONAL – 2014.

GUIA DE RIESGOS - Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP – 2012

BETANCOURT, Alberto León. Organizaciones y Administración. Un Enfoque de Sistemas. Norma: 1985

CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá D.C.: 1998.

GARCÍA GONZALEZ, Jaime. Manual de Auditoría Interna. Gerencia de Control de Gestión .Emcali. Santiago de Cali: 1995

<http://www.bham.ac.uk/>

Sáez Torrecilla, Angel - "Contabilidad General" (Mc. Graw Hill).

Hernández Esteve, Esteban - "Estudio introductorio sobre la vida y obra de LUCA PACIOLI".

Gramling Audrey A., Hermanson Dana R. “COSO’s Internal Control guidance for smaller businesses”. Internal Auditing Vol. 22, 2007.

## **BIOGRAFIA**

Fredy Alberto Alfonso Martínez, es un Colombiano de origen paisa, natural del magdalena medio, antioqueño, que ingreso a la Escuela Militar de Cadetes muy joven para convertirse en oficial del Ejército Nacional, donde alcanzo a llegar al grado de Mayor del arma de infantería, a lo largo de una serie de méritos alcanzados por su labor en las diferentes Unidades Militares entre ellas comisiones al exterior. En cuanto a su formación académica ha realizado estudios de pregrado de Ciencias Militares, Relaciones Internacionales y Estudios Políticos y posgrado en Seguridad y Defensa Nacional.